

– 320 с.

5. Татарников А. Управление персоналом в корпорациях. – М., 1998. – 400 с.

Получено 15.11.2006

УДК 331.103

Н.Н.МАТВЕЕВА, С.В.ТЕЛЯТНИК, В.О.ПРИХОДЬКО

*Харьковская национальная академия городского хозяйства*

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ЦЕЛОСТНАЯ СИСТЕМА МЕР**

Рассматриваются новые подходы к формированию понятия «управление персоналом» в современных условиях социально-экономического развития.

Проанализировав материал по управлению персоналом [1-3], можно сделать вывод о медленном отходе от иерархической модели управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, базирующимся на экономических методах. Становится необходимым принципиально новый подход к приоритетам. Главное внутри организации работники, а за ее пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициативе, а не к бездумному исполнению.

Традиционно считалось, что основой развития предприятия являются капиталовложения, инвестиции, внедрение более совершенных технологий, а персоналу отводится роль аккуратного, безынициативного исполнителя. Современная концепция развития производства заключается в том, что максимальная производительность, качество и конкурентоспособность могут быть достигнуты только при участии каждого сотрудника в совершенствовании производственного процесса первоначально на своем рабочем месте, а в дальнейшем на предприятии в целом.

Вовлечение персонала в процесс совершенствования производства создает творческую обстановку и является мощным мотиватором персонала к труду, что позволяет каждому сотруднику максимально реализовать свой опыт и творческие способности.

Организация – социотехническая система, где люди совместно работают ради достижения общих целей. Поскольку организация – это социотехническая система, то невозможно, работая только над одним элементом, прийти к хорошему общему результату. По мере того, как организационное окружение становится все более сложным, а стремление членов организации более разнообразным и противоречивым, давление на управление персоналом будет возрастать. Особенность че-

ловеческих ресурсов в том, что:

- чем больше люди включены в профессиональную деятельность, тем больше у них накапливается жизненного и профессионального опыта, тем меньше времени им требуется для качественного решения профессиональных задач, тем большую ценность они представляют для организации;
- это самый сложный объект социального управления;
- профессионализация видов деятельности требует большой капиталоемкости для становления профессионалов;
- высокая эффективность деятельности профессионалов в организации достигается созданием рационального управления их возможностями.

Сущность управления персоналом в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо размещать, развивать, мотивировать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь целей.

Принцип эффективного использования личного потенциала человека, лежащий в основе управления персоналом на современном этапе, реализуется по трем направлениям:

- создание необходимых условий для всестороннего развития личностного потенциала человека;
- обеспечение условий для наиболее полной мобилизации потенциала работников предприятия на достижение стоящих перед ними задач;
- постоянное и систематическое развитие профессиональных качеств трудящихся в соответствии с долгосрочными задачами развития производства.

Управление персоналом представляет совокупность механизмов, принципов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и использование персонала организации, реализуемых как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности. Следовательно, управление персоналом выступает одновременно и как система организации, и как процесс, и как структура.

Организация представляет стабильную иерархическую структуру. Философия иерархии пронизывает и системы управления персоналом – традиционная система компенсации является по сути иерархией должностных окладов, соответствующей иерархии рабочих мест; система планирования резерва построена на принципе подготовки сотрудников к занятию высших должностей в иерархии и т.д.

Рассматривая управление персоналом как целостную систему и категории, характеризующие управление персоналом, его можно опре-

делить как деятельность (процесс) по обеспечению организации необходимым количеством сотрудников требуемой компетентности, их использования в целях достижения экономической, а также социальной эффективности.

Более детально содержание управления персоналом раскрывается в его функциях:

1) организационной – планирование источников комплектования кадрами, информированность населения о наборе персонала, объем средств на подготовку и т.п.;

2) социально-экономической – комплекс условий и факторов, определяющих использование и закрепление персонала;

3) воспроизводственной, обеспечивающей создание учебно-материальной базы и развитие персонала.

Основные задачи управления персоналом:

- помощь фирме в достижении ее целей;
- обеспечение фирмы квалифицированными и заинтересованными работниками;
- эффективное использование мастерства и способностей персонала;
- совершенствование систем мотивации персонала;
- повышение уровня удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
- развитие и поддержание на высоком уровне системы повышения квалификации персонала и профобразования;
- сохранение благоприятного морального климата;
- управление внутрифирменным движением персонала;
- управление карьерой работников;
- влияние на творческую активность персонала, помощь в реализации инновационных планов фирмы;
- совершенствование методов оценки персонала;
- обеспечение высокого уровня жизни работников, который делает работу в фирме желанной.

Сложность и многогранность задач управления персоналом предполагает множественность аспектов в подходе к этой важной проблеме. Выделяют следующие аспекты управления персоналом:

- технико-технологический, отражающий уровень развития конкретного производства, особенности использования в нем техники и технологии, производственные условия и т.п.;
- организационно-экономический, содержащий вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т.д.;

- правовой, включающий вопросы соблюдения действующего трудового законодательства в работе с персоналом;
- социально-психологический, отражающий вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социальных и психологических процедур в практическую работу;
- педагогический, предполагающий решение вопросов, связанных с воспитанием персонала, наставничеством.

Комплексный подход к управлению персоналом предполагает учет всех аспектов в их совокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-экономических факторов.

Механизм реализации системного подхода к управлению персоналом представлен на рисунке.



Взаимосвязь целей и задач в рамках системного подхода к управлению персоналом

Системный подход учитывает взаимосвязи между отдельными аспектами управления персоналом и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создания соответствующего механизма управления.

1.Попов Л.А. Анализ и моделирование трудовых показателей. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 350 с.

2.Петюх В.М. Ринок праці. – К.: КНЕУ, 1999. – 288 с.

3.Єсіна Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини. – К.: Кондор, 2004. – 432 с.

*Получено 19.12.2006*

УДК 331.108.37

О.М.ВИНОГРАДСКАЯ, В.С.ОНУЧЕНКО, Н.С.ВИНОГРАДСКАЯ

*Харьковская национальная академия городского хозяйства*

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА**

Содержится обзор диагностических методов отбора персонала, используемых в экономически развитых странах. Рассматриваются теоретические и практические аспекты отбора персонала, комплексный подход к организации эффективного процесса отбора претендентов.

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является отбор кадров. Отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации.

История психологических теорий и диагностических методов начинается приблизительно в конце XIX ст [3]. Она связана с такими именами как Фрэнсис Гальтон и Альфред Бине. Различные источники указывают даже на более древнюю историю идеи диагностики и отбора персонала как системного и контролируемого процесса. Так, в Китае уже более 3000 лет существовала система отбора чиновников, которая включала целую серию тестов – стрельбу из лука, скачки на лошади, арифметику и др. Цель этих тестов – проверка возможности выполнения «задач менеджмента» на государственной службе [2].

Известно также, что для древних греков внешние отличительные признаки или внешний вид считались характерными и личностными чертами человека. Так, Аристотель характеризовал гордого человека не только по его поведению и отношению к другим людям, но и по размеренной походке [5].

Тесты личности начали использоваться с 20-х годов в США для отбора продавцов [1], а библиографические анкеты уже с начала прошлого столетия заполнялись работниками страхования [4]. С этого времени нашли свое применение тесты интеллекта. Впервые они были использованы в 1917 г. для отбора американских новобранцев.

Уже в начале прошлого века для профессионального отбора применялись и другие типы диагностических методов, особенно – персо-